

**Krzysztof Gruszczyński, Cezary Kochalski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **BEYOND BUDGETING W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM**

### **Uwagi ogólne**

Umiejętność dobrego budżetowania staje się coraz częściej warunkiem koniecznym do przetrwania przedsiębiorstwa na rynku. W opracowaniu przyjęto, że budżet jest liczbowym wyrażeniem umowy między naczelnym kierownictwem a kierownikami działów, delegującym odpowiedzialność za cele budżetowe na poszczególne działy i ich kierowników. Aby uznać, że budżet spełnia swoją rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem, winny być spełnione następujące przesłanki: cele budżetowe służą realizacji strategii przedsiębiorstwa, występują bodźce finansowe gwarantujące zaangażowanie w osiągnięciu celów budżetowych, system raportowania sprzyja podejmowaniu trafnych decyzji operatywnych i strategicznych. Diagnoza sytuacji w zakresie klasycznych metod budżetowania w przedsiębiorstwie upoważnia do stwierdzenia, że nie spełniają one w satysfakcjonującym stopniu powyższych warunków.

Celem opracowania jest rozpoznanie sytuacji w zakresie możliwości zastąpienia klasycznego systemu budżetowania modelem beyond budgeting.

### **Klasyczny system budżetowania i jego użyteczność w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem**

Budżetowanie, mając szczególne znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jest przedmiotem szerokiego zainteresowania zarówno teorii, jak i „świata praktyków”. W ostatnim czasie coraz częściej dostrzega się ograniczenia, jakie towarzyszą klasycznym metodom budżetowania. Okazuje się, że klasyczne budżetowanie absorbuje bardzo wiele czasu zarządów przedsiębiorstw, a jednocześnie nie

motywuje do osiągnięcia maksymalnych celów. Klasyczne budżetowanie w przedsiębiorstwie sprzyja wręcz nagradzaniu tych, którym udało się „wynegocjować” zminimalizowane cele, a karcieć „szczerze” przedstawiających możliwości swoich działów. Wszystko stąd, że połączenie premii dla zarządu z osiągnięciem celów budżetowych prowadzi do sytuacji, w których kierownikom „nie opłaca się” maksymalizować wyników działalności w danym okresie.

Głównym problemem budżetowania jest niedostateczne powiązanie go z zarządzaniem strategicznym, wszak już samo pojęcie budżetowania jest niejako sprzeczne z planowaniem strategicznym. Budżety są najczęściej ekstrapolacją *status quo*, a nie odzwierciedleniem planów strategicznych przedsiębiorstwa, które są realizowane niezależnie od budżetów.

Głównymi mankamentami klasycznego budżetowania są:

- 1) skupianie działalności zarządu na biurokratycznych detalach, a nie na implementacji strategii przedsiębiorstwa,
- 2) zbytnia koncentracja na funkcjach i jednostkach organizacyjnych, a nie na procesach i rynku,
- 3) kompromisowość wynikająca z negocjacji budżetowych, które zazwyczaj nie odwołują się do strategii przedsiębiorstwa<sup>1</sup>.

Budżetowanie odpowiada głównie na pytanie, jakie cele możemy osiągnąć w przyszłym roku, a są to cele krótkoterminowe i relatywnie łatwe do osiągnięcia. Rzadko budżetowanie daje odpowiedź na pytanie, na realizację jakich celów strategicznych nastawione jest przedsiębiorstwo w przyszłym roku. W rezultacie konkretne programy do osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwa nie znajdują należytego odzwierciedlenia w budżecie. Taka sytuacja sprawia, że wiele przedsiębiorstw nie ma sprawnie funkcjonującego procesu implementacji strategii przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

Mimo nowych propozycji z zakresu budżetowania, które zostały zaproponowane w ostatnich latach, takich jak *activity based budgeting* czy *zero based budgeting*, nie można uznać, że sytuacja w wymiarze praktycznym w przedsiębiorstwach uległa istotnej zmianie. Nadal większość przedsiębiorstw korzysta z klasycznego podejścia do budżetowania. Głównymi powodami takiej sytuacji są:

- sprzeciw naczelnego kierownictwa, które optuje za stałymi i przewidywalnymi umowami budżetowymi,
- przyzwyczajenie do tradycyjnych budżetów i samego procesu budżetowania,

Rozpatrując problematykę budżetowania, nie sposób odnieść się do kosztów i czasu poświęconego na proces budżetowania. I tak, Ford Motor Company oszacował koszty budżetowania na 1,2 miliarda dolarów rocznie, Volvo skalkulował

<sup>1</sup> Por. N. Pflaeging, *Beyond Budgeting, Better Budgeting*, Rudolf Haufe Verlag GmbH, 2003, s. 19.

<sup>2</sup> Por. J. Wallander, *Budgeting – an unnecessary evil*, „Scandinavian Journal of Management”, 15. Jg, 1999, s. 411.

z kolei, że kierownictwo 20% swojego czasu poświęca budżetowaniu, natomiast Cisco oszacował ten czas na około 10-20%<sup>3</sup>. Nadto szacuje się, iż działy controllingu poświęcają około 50% czasu na budżetowanie i kontrolę odchyleń. Opublikowane wyniki analizy czasu poświęconego na proces budżetowania w amerykańskich przedsiębiorstwach pokazały, iż przedsiębiorstwa te poświęciły na budżetowanie średnio 25 000 osobodni na każdy miliard dolarów przychodu<sup>4</sup>.

Również doświadczenia autorów potwierdzają krytykę klasycznych metod budżetowania. Często narzucone terminy finalizacji procesu budżetowania (najczęściej jest to koniec października) i jego czasochłonność powodują, iż podstawą do tworzenia budżetu są dane uzyskane do końca sierpnia, a czasami nawet do końca czerwca. Przy sezonowości biznesu, wpływie zmieniających się kosztów surowca, kursu walut, okazuje się, iż poczynione założenia są już nieaktualne w styczniu. Co gorsza, propagowane teorie zabezpieczenia założeń budżetowych na cały rok (w końcu budżet jest umową) prowadzą do fatalnych w skutkach decyzji finansowych, np. zakupu długoterminowych opcji walutowych bądź surowcowych.

Proces budżetowania wymaga także intensywnego angażowania czynnika ludzkiego. W obecnej sytuacji gospodarczej, malejących marż oraz nieustannego dążenia przedsiębiorstw do obniżania kosztów, w szczególności kosztów administracyjnych, przedsiębiorstwa angażujące zbyt duże środki w tworzenie budżetów stają się mało efektywne, a co za tym idzie – niekonkurencyjne.

## Podstawy modelu Beyond Budgeting

Jako odpowiedź na krytykę klasycznych metod budżetowania, w roku 1998 powstała inicjatywa Beyond Budgeting Round Table (BBRT), której celem była wymiana doświadczeń w celu opracowania alternatywnego modelu budżetowania. Alternatywnym stał się model Beyond Budgeting, który ma swoje korzenie w pionierskich doświadczeniach przedsiębiorstw europejskich (głównie skandynawskich), które w późniejszym okresie pociągnęły za sobą całą rzeszę przedsiębiorstw z kontynentu amerykańskiego.

Podstawowymi założeniami modelu Beyond Budgeting są:

- elastyczne procesy zarządzania pozwalające na koncentrację aktywności przedsiębiorstwa „na zewnątrz”, czyli na rynek oraz klienta, a nie „do wewnątrz”. Koncentracja ta umożliwia bieżące dopasowywanie przedsiębiorstwa i jego zasobów do aktualnej sytuacji rynkowej;
- radykalna decentralizacja decyzji, czyli przekazanie kompetencji do lokalnych jednostek, najlepiej znających lokalny rynek, pozwalające na znacz-

<sup>3</sup> Patrz A. Neely et al., *Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting – A Research Report from Cranfield School of Management and Accenture*, 2001, s. 4.

<sup>4</sup> Hacket Benchmarking Solutions, <<http://www.thgi.com/pprfax.htm>>.

ne przyspieszenie procesów decyzyjnych. W konsekwencji chodzi również o odejście od sztywnych, centralistycznych hierarchii na rzecz lokalnie działających „przedsiębiorców”;

- zastąpienie sztywnych celów budżetowych celami relatywnymi poprzez zastosowanie porównań (benchmarków), w stosunku np. do innych jednostek przedsiębiorstwa, konkurencji czy poprzednich okresów.

Na bazie powyższych przesłanek inicjatywa BBRT rozwinęła tzw. dwanaście szczegółowych zasad stanowiących dalsze podwaliny modelu Beyond Budgeting, które odnoszą się do zasad zarządzania oraz przebiegu procesów. Do podstawowych zasad zarządzania należą:

- 1) wartości (values) – zarządzanie przedsiębiorstwem na podstawie kilku jasnych celów oraz kilku wartości, a nie na podstawie szczegółowych planów i budżetów,
- 2) odpowiedzialność (responsibility) – umożliwienie jednostkom działania jak przedsiębiorca bądź lider, a nie tylko kontrolowanie wykonania planu,
- 3) samodzielność (autonomy) – umożliwienie poszczególnym działom przedsiębiorstwa samodzielnego działania,
- 4) organizacja (organization) – zorganizowanie przedsiębiorstwa na podstawie teamów zorientowanych na wynik, bez hierarchicznej piramidy,
- 5) klienci (customers) – koncentracja każdej najmniejszej jednostki przedsiębiorstwa na zadowolenie klienta, a nie na hierarchiczne zależności,
- 6) przejrzystość (transparency) – otwarte rozpowszechnianie informacji potrzebnych do motywacji działów czy jednostek do maksymalizacji zysków, a nie blokowanie tychże informacji dla wąskiej grupy w hierarchii.

W wypadku zasad przebiegu procesu (process principles) zwrócono uwagę na następujące elementy:

- 1) cele (goals) – założenie relatywnych celów, a nie sztywnych,
- 2) wynagrodzenie (rewards) – w szczególności zmienne, bazuje na osiągniętym wyniku, a nie na realizacji celów budżetowych; wynagrodzenie zmienne definiowane jest po osiągnięciu wyników bądź zamknięciu okresu,
- 3) planowanie (planning) – stworzenie prostego systemu prognozowania, jako proces ciągły, tzw. rolling forecasts,
- 4) kontrola, controlling (controls) – podstawą kontroli są relatywne wskaźniki, a nie odchylenie od planu,
- 5) zasoby (resources) – udostępnienie zasobów wtedy, kiedy są potrzebne, a nie zużywanie zasobów na podstawie alokacji przyjętej w budżecie,
- 6) koordynacja (coordination) – koordynacja interakcji dynamicznie i na bieżąco, a nie na podstawie rocznych cykli budżetowych<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Patrz B. Bogsnes, *Implementing Beyond Budgeting*, John Wiley & Sons, 2009, s. 55.

Bazując na powyższych przesłankach, przedsiębiorstwa stosujące Beyond Budgeting rozwijają swoje indywidualne modele zarządzania. Beyond Budgeting nie jest zatem ściśle określonym zestawem narzędzi jednakowym dla wszystkich, lecz raczej zestawem indywidualnych, dynamicznych modeli rozwiniętych na potrzeby danego przedsiębiorstwa.

Najczęściej wykorzystywanymi narzędziami przez przedsiębiorstwa stosujące Beyond Budgeting są:

- a) prognoza rolowana (rolling forecasts),
- b) balanced scorecard,
- c) benchmarking,
- d) zarządzanie kosztami,
- e) zarządzanie zasobami.

## **Przykłady modelu Beyond Budgeting w praktyce – studia przypadków**

### **Rhodia**

Rhodia jest jednym z największych globalnych przedsiębiorstw z branży chemicznej, posiadającym pięć dywizji, mającym swoją siedzibę we Francji. Rhodia wprowadziła model Beyond Budgeting w następujących etapach:

- 1) zdefiniowano cele, takie jak ROCE czy Free Cash Flow, dla każdej dywizji na podstawie zewnętrznych benchmarków, na najbliższe pięć lat;
- 2) rozwinięto system motywacji poprzez premie definiowane po osiągnięciu celów, a nie przed;
- 3) zdefiniowano konkretne projekty prowadzące do osiągnięcia założonych celów. Projekty te składają się z tzw. projektów bieżących, dotyczących poszczególnych procesów przedsiębiorstwa, jak i z projektów strategicznych, np. akwizycji. Następnie stworzono business plan, włącznie z rachunkiem przepływów pieniężnych. Kontrola projektów i ich realizacji następuje w kwartalnych cyklach, przedsiębiorstwo stosuje system prognozy rolowanej;
- 4) przyporządkowano inwestycje celom i projektom oraz zorganizowano centrum usług „shared service”. Ceny za te usługi są wyznaczone przez specjalny komitet reprezentujący użytkowników tych usług, jak i przedstawicieli centrum usług;
- 5) raportowanie odbywa się poprzez dwa główne raporty: raport miesięczny, zawierający aktualne wyniki i ich porównanie z poprzednimi okresami, oraz raport kwartalny, który porównuje aktualne prognozy rolowane z celami wyznaczonymi na pięć lat.

Proces implementacji modelu Beyond Budgeting w przedsiębiorstwie Rhodia trwał trzy lata<sup>6</sup>.

### Borealis

Borealis jest jednym z największych przedsiębiorstw branży petrochemicznej na świecie, mającym siedzibę w Norwegii. Wytwarzane przez Borealis produkty, głównie surowce do produkcji plastiku, znajdują zastosowanie w tysiącach produktów codziennego użytku. Przemysł, w którym funkcjonuje Borealis jest zależny od nieprzewidywalnych cykli, które mogą całkowicie zmienić wyniki przedsiębiorstwa. Benchmarking pokazał, iż przedsiębiorstwo to wypadło o wiele gorzej niż konkurencja pod względem kosztów i bezpieczeństwa. Sytuacja ta zmusiła zarząd do radykalnej zmiany w organizacji. Zdecydowano zastąpić proces budżetowania innymi instrumentami, takimi jak: benchmarking, balanced scorecard, analiza kosztów procesowych czy prognoza rolowana. Borealis zdefiniował krótko- i średniookresowe cele oraz wskaźniki na podstawie zewnętrznych benchmarków. Benchmarking ma szerokie zastosowanie w tym przedsiębiorstwie, natomiast liczba wskaźników jest dużo większa niż w wypadku Rhodii. System motywacyjny uzależniono od osiągnięcia ustalonych celów/wskaźników. Około 50% premii bazuje na osiągnięciu celów przedsiębiorstwa, a 50% na osiągnięciu indywidualnych wskaźników dla każdego managera. Cele indywidualne są proponowane przez samych managerów. Osiągnięcie tych wskaźników może być monitorowane miesięcznie za pomocą prognoz rolowanych. Projekty strategiczne zdefiniowano za pomocą balanced scorecard. Główną zasadą jest: im trudniejsze cele, tym więcej wolności decyzyjnej dla managerów za nie odpowiedzialnych. Projekty bazują na następujących wskaźnikach strategicznych: rentowność kapitału, możliwości finansowe, ekspansja geograficzna, pozycja rynkowa, optymalizacja kosztów. Głównymi wskaźnikami finansowymi są relatywny wynik na działalności operacyjnej oraz suma kosztów stałych.

Borealis nie posiada budżetu inwestycyjnego. Inwestycje podzielone są na trzy kategorie: małe, średnie i strategiczne. Tylko inwestycje strategiczne wymagają aprobaty holdingu. Każdy projekt inwestycyjny powinien zwrócić przynajmniej koszty kapitału i być w zgodności ze strategią przedsiębiorstwa. W przypadku ograniczonych środków finansowych priorytet mają inwestycje o najwyższej stopie zwrotu<sup>7</sup>.

Odpowiedzialność za zarządzanie kosztami leży w gestii operatywnego managementu. Borealis nie ustala celów kosztowych, z reguły wymaga się oszczędności rzędu 2% rocznie. Koszty są kontrolowane miesięcznie na podstawie średniej ważonej, nie używa się szczegółowych analiz poszczególnych pozycji. Borealis uży-

<sup>6</sup> Patrz: J. Hope, R. Fraser, *Beyond Budgeting*, Schaeffer-Poeschel Verlag, 2003, s. 45.

<sup>7</sup> Patrz: B. Bogsnes, *Implementing Beyond Budgeting*, John Willey & Sons, 2009, s. 73.

wa analizy kosztów procesów jako instrumentu analizy przyczyn powstawania kosztów.

Borealis poniósł nakłady inwestycyjne na system ERP, aby móc sterować przedsiębiorstwem przez procesy. Dzięki systemowi alokacja zasobów, dyspozycja materiałów oraz planowanie produkcji odbywa się na bieżąco w zależności od aktualnych potrzeb. Kontrola i raportowanie odbywa się za pomocą tzw. scorecards, oddających status poszczególnych projektów na dany moment, uwzględniając podstawowy wskaźnik, którym jest rentowność kapitału. Firma sporządza także raport kosztów bazujący na średniej ważonej oraz raport obejmujący wydajność produkcji i aktualne informacje na temat konkurencji.

Uproszczone prognozy rolowane są tworzone co kwartał na najbliższe pięć kwartałów<sup>8</sup>.

### **Svenska Handelsbanken**

Nie tylko przedsiębiorstwa produkcyjne korzystają z modelu Beyond Budgeting. Model ten używany jest także przez instytucje bankowe. Jednym z pionierów tego modelu był Jan Wallander – CEO Svenska Handelsbanken, na początku lat siedemdziesiątych. W tym czasie Svenska Handelsbanken popadło w kłopoty przynosząc stratę i zadaniem Jana Wallandera była restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Wallander odszedł przede wszystkim od modelu centralnego sterowania na rzecz decentralizacji i zrezygnował z tradycyjnego budżetowania. Zamiast tego wprowadził wewnętrzne i zewnętrzne benchmarki, prosty system wskaźników, w którym podstawą jest ROE, stosunek kosztów do przychodu, oraz wynik operacyjny na pracownika. Poszczególne filie banku konkurują wprawdzie ze sobą w wewnętrznej rywalizacji, jednak nie konkurują na rynku, ponieważ każdy klient jest jasno przypisany do jednej filii.

System motywacyjny opiera się na przeznaczeniu 25% dywidendy na tzw. fundusz pracowniczy, w którym każdy pracownik ma swoją jednostkę udziałową. Przy odejściu z firmy bądź przejściu na emeryturę fundusz ten jest wypłacany. Fundusz pracowniczy jest jednocześnie 10% akcjonariuszem banku. Projekty strategiczne są przygotowywane przez dyrektorów filii samodzielnie i omawiane corocznie z dyrektorami regionów. Istnieje również wewnętrzne centrum usług. Usługi te jednak nie muszą być przymusowo akceptowane, jeśli nie odpowiadają cenom rynkowym.

Najważniejszym składnikiem raportowania są porównania z ubiegłymi okresami oraz zewnętrzne i wewnętrzne benchmarki. Svenska Handelsbanken jest obecnie bankiem posiadającym jedno z najlepszych wskaźników w porównaniu z konkurencją<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Por. B. Joergensen, *Borealis*, Harvard Business School Case Study Nr. 9-102-048, Boston 2001.

<sup>9</sup> Patrz: J. Hope, R. Fraser, *Beyond Budgeting*, s. 55.

### Inne przykłady

Model Beyond Budgeting jest obecnie wdrożony w następujących przedsiębiorstwach: AES (energetyka, USA), Ahlsell (handel, Szwecja), Aldi (sieć dyskontów, Niemcy), Boots (sieć drogerii, Anglia), Groupe Bull (informatyka, Francja), Bulmers (napoje, Anglia), Carnaud Metal Box (opakowania, Francja), Ciba Vision (optyka, USA), Diaego (napoje, Anglia), Ericsson (telekomunikacja, Szwecja), Fokus Bank (Norwegia), Ikea (produkcja mebli, Szwecja), Leyland Trucks (samochody ciężarowe, Anglia), Rhodia (chemia, Francja), Scania (samochody ciężarowe, Szwecja), SKW (części samochodowe, Szwecja), Sprint (telekomunikacja, Kanada), Tetra Pak (opakowania, Szwecja), Toyota (produkcja samochodów, Japonia), Volvo (produkcja samochodów, Szwecja).

Udokumentowane przypadki przedsiębiorstw, które są w trakcie procesu przechodzenia na Beyond Budgeting: Deutsche Bank (Niemcy), Norsk Hydro (Norwegia), Philips (Holandia), Siemens (Niemcy), UBS (Szwajcaria), Unilever (Anglia).

### Uwagi końcowe

Wdrożenie modelu Beyond Budgeting nie jest zadaniem łatwym, a jednocześnie jest czasochłonne, może trwać nawet kilka lat. Nie jest wykluczone, iż w najbliższej przyszłości model ten będzie wyznaczał standard w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Doświadczenia przedsiębiorstw, które wprowadziły ten model, zwracają uwagę na następujące jego zalety:

- 1) kompleksowe połączenie nowoczesnych instrumentów zarządzania w jednym modelu,
- 2) stworzenie możliwości oszczędności zasobów przedsiębiorstwa,
- 3) przestawienie przedsiębiorstwa na system permanentnego ulepszania procesów,
- 4) koncentracja przedsiębiorstwa i wszystkich jego jednostek na rynek i potrzeby klienta,
- 5) redukcja kosztów i uproszczenie hierarchii przedsiębiorstwa,
- 6) możliwość szybkiego dopasowania przedsiębiorstwa do zmieniającej się sytuacji rynkowej.